

الفصل التاسع



تدريب المشاكسين

يشكّل المدير نقطة عازلة من الناحية السياسية بين المشاكس وبين باقي المنظمة، وعلى أي حال، فإن المشاكسين قد يكونون على قدر كبير من توطيد العزم بما يجعلهم يلحقون الضرر بأنفسهم وبمشاريعهم. وعلى المدير العمل على إقناعهم بأن يحصلوا على بعض المهارات السياسية الأولية وأن يساعدهم على ذلك. يقدم هذا الفصل بعض الأفكار المفيدة حول كيفية القيام بذلك.

مقدمة

لقد بحثت في الفصل السابق كيف تكون موجّهاً سياسياً للمشاكس/ المبدع الذي يعمل لديك، وهو دور هام ينبغي على المدراء الاستمرار في القيام به، إلا أنك قد تحتاج إلى أن يقدم لك المشاكس أكثر مما يقدمه ببعض الشيء. وفي الوقت الذي يمكنك فيه أن تحاول أن استبدال فطنتك السياسية بفطنته هو، إلا أنه ربما لم يكن باستطاعتك أن تكون البديل الكامل له.

إن نقص المهارة لديه قد يجعلك تعمل في اتجاهات متضاربة، فإذا كنت منهمكاً في إقامة التحالفات اللازمة من أجل فكرته، في الوقت الذي يقوم بلدغ نفس الأشخاص الذين تسعى لمصادقتهم، فإن ذلك سوف يجعلك تمضي مسرعاً نحو الضياع. وكذلك فإن المشاكس الذي يتعد عن المعايير بأكثر مما

ينبغي قد يشكّل خطراً على فعاليتك، إلا أن إجباره على الدخول إلى الحظيرة أو على الخروج منها سيؤدي إلى نقص الإبداع، وعليك أن تتبع خطأً دقيقاً في ذلك.

مشكلتان

لا بد أنك تدرك أن قليلاً من العمل الجيد مع الآخرين قد تكون له فوائد جمّة.

وتبيّن الأبحاث التي أجريت حول الذكاء العاطفي أن هذه الصفة تعادل في أهميتها بالنسبة للنجاح ضعف ما يعادله الذكاء الخام أو المعرفة التكنولوجية.

ومن المؤكد أنه من غير المحتمل أن يوافق المشاكسون على هذه الحجة، إذ إن الجزء الأكبر من نظرتهم إلى أنفسهم يرتبط باعتزازهم بكفاءتهم التكنولوجية، كما أنهم لا يملكون الكثير من الإيمان بأي شيء يشكّك في تفوقها.

وهكذا، فإنك في الوقت الذي لا تريد فيه أن تقتل الإوزة التي تبيض ذهباً، فإنك بحاجة إلى أن تشجعها على ألا تقوم بمهاجمة غيرها من الإوز في الوقت الذي تضع فيها بيضها. هل تذكر جوش في الفصل السابق؟ لقد وعدت رئيسك فيليس بأنك سوف تتحدّث إليه حول توبيخه المدير العام علناً، لنر كيف يمكن أن يسير عليه هذا الأمر.

- أنت : جوش، لقد كانت فيليس في مكنتي للتو.
- جوش : حقاً؟ ما الذي تريده تلك المرأة المشاكسة العجوز؟
- أنت : لقد كانت مزعجة إلى حد ما مما يتعلق باجتماع الإدارة البارحة.
- جوش : أعني عندما كنت نذاً لـ Aveno؟
- أنت : نعم، هذا ما كانت تتحدّث عنه.
- جوش : نعم، لقد كان ذلك أمراً عظيماً، لقد سمّرت في مكانه بشكل حقيقي وأمام الجميع أيضاً، لقد كان ذلك أمراً ممتازاً.
- أنت : هذا ما أردت أن أتحدّث معك حوله.

- جوش : حقاً؟ هل تعاني فيليس من تكوّن عقد في سراويلها الداخلية؟
 أنت : إنها منزوعة .
- جوش : آه، دعها تغلي بشكل بطيء، لقد حان الوقت كي يقوم شخص ما بقول الحقيقة .
- أنت : ما الذي تعني بـ(الحقيقة)؟
- جوش : إنك تعلم تماماً، إذا كانوا يظنون أنني سأبقى في العمل بعد أن قاموا بتخزين مشروعي، فإن أمامهم شيئاً آخر كي يفكروا به .
- أنت : ليس هذا ما فهمته نتيجة للاجتماع، بل إن الحقيقة هي عكس ذلك . لقد أحبوا الفكرة إلا أن المشكلة تكمن في التمويل .
- جوش : كان لديهم ما يكفي من الأموال من أجل شراء شركة Dedalus .
- أنت : السبب راجع إلى شرائهم Dedalus ولم يبق لديهم رأسمال كاف في الوقت الحاضر .
- جوش : إن هذه مجرد خدعة، إنهم لن يدركوا الفكرة الجيدة حتى لو أنها عضّتهم في أنوفهم، لقد قلت ذلك لـ Aveno .
- أنت : هذا ما سمعته، لكنهم لا يريدون تمويل المشروع يا جوش، هذه هي المشكلة حالياً .
- جوش : إن العثور على متعاقد احتياطي هو أكثر أهمية من نظام التوجيه هذا . هل تدرك ما الذي يمكن أن يعود به هذا النظام علينا؟
- أنت : نعم يا جوش، لقد سبق لنا بحث هذا الموضوع، إلا أن Aveno يريد أن يؤمن له التمويل، وإلا لما طلب منا العودة في ربع السنة المقبل .
- جوش : هذه مدة طويلة جداً .
- أنت : إلا أن لدينا تمويلاً مؤقتاً، وهذا يعني أنه جاد في الأمر .
- جوش : حسن، التمويل المؤقت، نعم لقد كان ذلك أمراً جيداً .
- أنت : للأمانة، لقد كنت قاسياً بعض الشيء على الرجل، أقصد أنه يريد المضي قدماً إلا أن المسألة هي مسألة توقيت .
- جوش : حسن، قد يكون الأمر كذلك، إلا أنني قد تعرضت للدغ .
- أنت : بالتأكيد، يمكن لي أن أدرك ذلك لو أنه رفض طلبك، لكنه لم يفعل ذلك .
- جوش : حسن، من الممكن أنه لم يرفضه، من الممكن .

- أنت : إذن، ماذا تظن أن بإمكاننا أن نفعل؟
- جوش : ما الذي تقصده؟
- أنت : أعتقد أنك قد قسوت عليه بشكل كبير.
- جوش : أليس ذلك هو مقابل ما يتلقاه من أجر؟
- أنت : أن يوبخ بعنف علناً من أجل شيء لم يفعله؟ لا أعرف، غير أنني لا أرى أن ذلك كان صواباً!
- جوش : حسن، ما الذي تتوقعه؟
- أنت : لا أدري... ما هو الشيء الذي يمكن أن يصحح الأمر على ما تعتقد؟
- جوش : لن أعتذر.
- أنت : إنني لا أؤحي بذلك، ولكن ما رأيك برسالة بريد إلكتروني تشرح فيها أين ذهب بك الظن؟
- جوش : تعني أنني ظننت أنه قد رفض طلبي، أعتقد أن ذلك ليس بالأمر المستحيل، إلا أنني لن أعتذر.
- أنت : كلا، وإنما أن تشرح له أنك لم تفهمه بشكل صحيح، إن ذلك سيجعلك تلقي به في منتصف الطريق، ألا ترى ذلك؟
- جوش : إن ذلك ممكن، دعني أفكر بالأمر.

هل أن جوش سيرسل رسالة البريد الإلكتروني؟ إنه قد يرسلها وقد لا يفعل. وإذا ما أرسلها فإنك تكون قد نجحت في اجتياز الأمر هذه المرة، أما إذا لم يرسلها، فإن عليك أن تتعاون مع فيليس من أجل تحديد شيء آخر يمكن فعله. وحتى لو أنه لم يرسل الرسالة، فإن عليك أن تستمر في العمل على طرفي السياج، تهدئة الأمور من جهة وإرضاء كل من المشاكس وذوي المناصب العليا من جهة أخرى.

إن ذلك الحديث يبين مدى الاختلاف في وجهات النظر بينكما، إذ إنه يعتقد أن القيام بمهاجمة المدير العام لم يكن إلا شيئاً من الهزل، بينما أنت ترى مهنتك ومشروعه يتلاشيان في ضوء الشمس. وبما أنه غير منهمك في

السياسة وغافل عنها ولا يهتم بها، فإنه لا يدرك الخطر الذي يحيط بالمشروع.

كما أن ذلك الحديث يلفت النظر إلى مواجهتك مشكلة مزدوجة في مساعدة المشاكس على صقل الأطراف الخشنة، إذ إنه بحاجة للحصول على المهارات المختلفة واستعمالها، إلا أن عليك أن تقنعه قبل ذلك بأن عليه أن يتعلمها. وسوف ينظر إلى تلك المهارات التي تتحدث عنها على أنها اللعب السياسي والتدخل في ما لا يعنيه من الناحية البيروقراطية، وتحبيذ النفس إلخ. كما أنه قد يكون على قناعة بأنه ليس هناك ما هو بحاجة لأن يتعلمه منك، أو أن ما لديك من أمور ليتعلمها لا تستحق التعلم.

إن ذلك يثبط الهمة، أليس كذلك؟ لكنه ليس مبرراً للاستسلام. إن من المعقول أن يكون هناك حد أدنى من الأداء المطلوب تقديمه في أية منظمة. وإنك لا تتوقع من جوش أن يدير دوافع الإحسان من أجل سلال عيد الشكر، وبالمقابل فإنه لا يطلب منك أن تقضي وقتك في إزالة الانقراض في أعقاب التدمير الذي يحدث. إن ذلك أمر يمكن القيام به، تابع القراءة.

تعليم الأشخاص الأذكياء

إن أحد الكتاب المفضلين لدي في مجال الإدارة هو كريس أرغيرس Chris Argyris وتصف كتاباته بحسن التقدير إلى حد بعيد، وله مقال بعنوان «تعليم الأشخاص الأذكياء كيف يتعلمون»⁽¹⁾، وقد نُشر في مجلة «هارفارد للأعمال» منذ نحو عقد من الزمن، وعلى أي حال، فإن ما قاله لم يفقد قيمته لمجرد أننا قد انتقلنا من قرن إلى قرن آخر.

(1) كريس أرغيرس Chris Argyris «تعليم الأشخاص الأذكياء كيف يتعلمون» مجلة هارفارد للأعمال (أيار/ مايو حزيران/ يونيو 1991) ص 99 - 109.

يبرز الكاتب في مقالته أن الأشخاص الأذكياء غالباً ما يكونون على درجة كبيرة من الرسوخ في ذكائهم، أي أنهم قد اعتادوا أن تكون لديهم الأجوبة الصحيحة دوماً وعلى أن يكونوا في موقع القيادة بشكل دائم. وهم من أجل أن يحافظوا على هذا التخيل (إنك تعلم أن ذلك هو تخيل، أليس كذلك؟)، فإنهم قد يوجهون حياتهم نحو المجالات التي يكونون فيها في القمة بالنسبة لطبقته من الناس. كما أنهم يقنعون أنفسهم بأنهم إذا لم يكونوا قادرين على فعل شيء ما فإن هذا الشيء لا يستحق أن يقوم به أحد. وعلى هذا فإن من السهل عليهم الاعتقاد أن الحاجة إلى إقامة صلات جيدة مع من يعملون معهم هو نوع من ذر الرماد في العيون يقوم به الأشخاص من الأنواع التي تتمسك بحقوق الإنسان كي يشغلوا أنفسهم بشكل دائم.

وهكذا، وعلى الرغم من أنهم يعتقدون أن المهارات التي تريد أن تدرّبهم على اكتسابها هي أمور سخيفة ولا فائدة منها أو أنها لا علاقة لها بالأمر، إلا أن عليك أن تعلم أنهم قد يحاولون فعلاً تجنّب المجال الذي ليسوا أكفيا فيه ولو في الوقت الحاضر على أي حال.

التحضير للتدريب

قد يكون التحضير للتدريب هو الجزء الأكثر أهمية من مباراة الرمي بأكملها، وهو بالوقت نفسه الجزء الأقل ممارسة أو الذي يمارس بأكثر الأشكال رداءة. إنك تتلهف على أن تبلغ جوش بكيفية عمله وأن تدرّبه على القيام بما هو أفضل. إنني أفهم ذلك الدافع، ولكن لا تبدأ قبل أن تكون مستعداً، عليك أن تصرف بعض الوقت في التفكير بطبيعة المشكلة على وجه الدقة، وما هو الشكل الذي سيكون عليه التغيير المطلوب، وما هو المدى الذي لديك استعداد للمضي فيه في الضغط بذلك الاتجاه، وما هو الشكل الذي يحتمل أن يكون عليه رد فعل جوش، بل إن عليك أن تفكر حتى بما ستقوله في بادئ الأمر.

1 - حدّد المشكلة بشكل دقيق

ما هي المشكلة التي جعلتك تخرج عن طورك؟ سوف تجد في الصفة التالية بعض الأمور التي تهم المدراء والتي تتعلّق بالمشاكسين.

إن هذه اللائحة ليست لائحة شاملة، فقد تكون هناك بعض الطرق الفريدة التي يعمل بها المشاكس على تنغيص حياتك، وكلما مضيت نزولاً نحو أسفل اللائحة حول نوع السلوك كلما ازداد الشك في مدى الحكمة في محاولة تغييره. هل أن الأمر هو إخافة الآخرين والاستخفاف بهم؟ دون ريب. هل هو التجرؤ والتشكيك في الأبقار المقدسة؟ ربما ليس ذلك. وعلى وجه التقريب ومهما كان ذلك مزعجاً، إلا أن المشاكسين يحتاجون إلى هذه الصفات كي يحافظوا على وضعهم خارج المجموعة، ولكي يأتوا بأشياء جديدة نضرة، وإن النجاح في ذلك هذه الصفات قد يؤدي إلى نجاح في إخماد الإبداع.

المشكلة	الوصف
الإخافة	● يقوم المشاكس باستخدام تفكير رئيسه ومهاراته الكلامية من أجل إرهاب الآخرين.
الاستخفاف بمساهمات الآخرين	● ليست هناك من فكرة في مثل جودة فكرته. ● يشعر بوضع دفاعي إذا كان هناك شخص آخر لديه فكرة جيدة
مهاجمة الرؤساء بالكلام	● انتقاد الذين في السلطة وكأنه ليست لديهم أية مشاعر. ● يستعمل في أغلب الأحيان جملاً مثل: «لا تملك الإرادة، ليس لك نفوذ، إنك بطيء بأكثر مما ينبغي، لا توجد لديك رؤية، إنك تدعهم يلعبون بك».
تخريب الجهود	● العمل بشكل فعال على إبطاء عمل الآخرين أو تشويبه أو إيقافه.
عدم التعاون	● عدم المشاركة في المعلومات ذات التأثير الحاسم على نجاح الآخرين. ● التباطؤ.
عدم الإصغاء/ التجاهل	● عدم التقيد بالقواعد والأوامر والطلبات.

التشكيك بالأبقار المقدسة	● التكلم جهاراً عندما يعمل الناس على تغطية الأمور، إعادة اختراع الدولار، ممارسة الألعاب، الازدواجية، منافسات الظهور، البرامج الزمنية الخفية، التمسك بالضغائن، حماية الخث Turf، النقاط العمياء، الرضا الذاتي ⁽¹⁾ .
تجاهل التوجيه	● القيام بما يريد بدلاً مما هو مفوض به.
التجرؤ	● الدفع بفكرته مهما كانت، حتى لو لم يكن هناك من يسمع، أو خاصة إذا لم يكن هناك من يسمع.

إلا أن الأمر ليس ملزماً، إذ إنك سوف تلاحظ أنني قد وضعت «مهاجمة الرؤساء بالكلام» في موقع متقدم على اللائحة، لأن الرؤساء من الناحية الواقعية أقل احتمالاً لأن يدعموا الأشخاص الذين يصفون رؤساءهم بالغباء. وهذا أمر يعرفه المشاكس كما تعرفه أنت، والفارق بينكما هو أنك تقبل بهذا الأمر أما المشاكس فإنه يشجبه. ويحتاج الأمر منك إلى أن تعمل على تلطيف بعض سلوكياته لسبب بسيط هو أن تلك السلوكيات تؤدي بالمشاكس إلى سرعة الضياع حتى دون أن يكون مدركاً لذلك. وبحكم التجربة، فإن هناك حاجة إلى تدريب المشاكسين على التمييز بين نبذ الفكرة وبين نبذ الشخص، وسنعود لاحقاً إلى بحث هذه النقطة بشكل أكثر تفصيلاً.

عندما تضع يدك على المشكلة، عليك أن تتأكد من دقة تعريفها، ويجب أن لا تعرف على أساس: «إنه قاس على الناس بشكل زائد عن الحد أو: إنه غير مهذب». عليك أن تحدّد السلوكيات موضوع البحث: «إنه يصف الناس بالغباء في غيابهم وفي مواجهتهم»؛ «إنه يستخدم لهجة تهكمية عندما يبدي

(1) أتوجه بالشكر على هذه الخلاصة الوافية، إلى شارون فاندركي Sharon Vanderkaay نائب رئيس شركة X-Design للشؤون الاستراتيجية وهي شركة تعمل على مساعدة المنظمات على أن تعيد النظر في فرص الأعمال الخاصة بها.

معارضة». وعليك أن تحصل على أمثلة حول زمن حصول ذلك ولماذا تحول إلى مشكلة. «كان لدى (ديف) في الاجتماع الأخير بعض الأمور المثيرة للاهتمام كي يقولها، إلا أنه التزم جانب الصمت عندما هزئت به، إننا بذلك نخسر أفكاراً قيّمة».

2 - قرّر المدى الذي تريد المضي إليه في ضغطك

إنك بحاجة، حتى بصفتك رئيساً، إلى أن تفكر في عدد نقاط التقدير التي تكتسبها بتملق رؤسائك كي تستمر في السير في طريقك. إنك تريد من المشاكس أن يتغيّر إلا أنك تريد منه أيضاً أن يستمر في عمله بشكل فعال، وإنك لن تكون بحاجة إلى عملية جراحية ناجحة إذا مات المريض.

إن الكيفية التي تقوم بها بالتدريب هي مرحلة كبيرة على طريق تحقيق ذلك الأمر، إلا أن عليك أيضاً أن تسأل نفسك ما إذا كانت المسألة هي مسألة (غرس العلم فوق قمة التل). وإذا كان لا بد من أن يتغير، فإن عليك أن تقطع كافة الياردات التسعة من التسلسل الأنف الذكر، وسوف تستنفد الكثير من مشاعر الرضى؛ ولكن إذا ما كان ذلك أمراً حاسماً فإن عليك القيام به، وإذا لم يكن الأمر حاسماً عليك أن تقرّر ما إذا كنت ستقوم به على الإطلاق. هل يستحق ذلك ما استثمرته من وقت وما استهلكته من نقاط التقدير التي سبق لك تحصيلها، في سبيل جوش؟ لا أستطيع الإجابة عن هذا السؤال إلا أنني أرى أنه سؤال هام!

3 - حدّد التغييرات المطلوبة من الناحية السلوكية

إنك تدرك المشكلة وتعرف المدى الذي تريد المضي إليه في ضغطك من أجل التغيير. والآن عليك أن تكون دقيقاً بالدرجة نفسها في ما يتعلق بالتغيير الذي تريد إدخاله. إننا نفرط في حماسنا في ما يتعلق بهذه النقطة. «أريده أن يصبح أفضل وأكثر لطفاً وإنسانية وأقل إخافة للآخرين، أريده أن يقترب من

مصاف العباقرة» إن كل ذلك له شأنه إلا أنه ليس محدداً بشكل كاف. إن عليك أيضاً أن تبقي على التغيير المطلوب داخل عالم الإمكانية، وإن من المستبعد أن تطلب من أتيلّا Atila (قائد محب للتدمير من شعب (الهون) المغولي الذي سيطر على جزء كبير من أوروبا الوسطى والشرقية نحو 540 ميلادية) أن يتحول إلى القديس فرانسيس St. Francis of Assisi.

عليك أن تحدد التغيير بشكل يمكن أي شخص آخر، يراقب الأمور عن كثب، من أن يرى الفارق بين ما قبل التغيير وما بعده: «لقد أصبح في إمكانه أن يحضر اجتماعاً كاملاً دون صراخ أو تهكم أو استخفاف بالآخرين». وإذا لم يكن بإمكانك أن تكون دقيقاً في التحديد (الأمر الذي قد يكون صعباً دون وجود موقف أو قيم)، فإن عليك أن تدرك أن الأمر سيكون مبهماً بالنسبة إلى جوش أيضاً. وحتى لو أنه تغير، فإن جوش الجديد قد لا يبدو على الشكل الذي كنت تتوقعه تماماً.

وفي النهاية، فإن عليك أن تكون واضحاً في ما يتعلق بالخطوات التالية، وهل ستقوم بأشياء أخرى مثل المراقبة أو التدريب الإضافي؟

4 - عَيْن رد الفعل الدفاعي المحتمل

إنني سوف أذهل إذا لم يكن رد الفعل الأولي تجاه تدريبك هو الغضب والموقف الدفاعي مهما كنت حذراً. إذ إن المشاكسين والمبدعين غالباً ما يكون لديهم إيمان بصحة وجهات نظرهم وبمعارفهم الاستثنائية وبقدرتهم الفائقة على التفكير العام. وهم بكل بساطة لا يعتقدون أن لدى الآخرين الكثير كي يعلموهم. وإذا ما أخذنا هذا الأمر بالاعتبار، فإن سماع ما هو مختلف سيكون فيه شيء من الصدمة. ومن الطبيعي أنهم سوف يبدون بعض الموقف الدفاعي، إلا أن ذلك ليس سبباً في أن نتجنب الحديث معهم، بل إن الأمر عكس ذلك تماماً. إن الناس غالباً ما يستعملون الغضب من أجل إيقاف الآخرين عن بحث المواضيع غير المريحة، ولذلك فإن عليك متابعة الضغط.

يقدم لك الشكل المبين أدناه بعض الأمثلة عمّا يقوله الأشخاص عندما يكونون في موقف دفاعي، ترى أي مثال منها يحتمل أن يستخدمه المشاكس الذي يتبع إليك؟ إن ردود الفعل الدفاعية تهدف إلى حرفك عن النقطة الرئيسية، وإنك إذا ما انخرطت في جدول طويل يستغرق فترة من الزمن حول مدى صحة اضطلاّعك بالأمر فإن من الممكن تجنب التصحيح. والسّر في الأمر هو أن لا تنخرط، وعليك أن تقوم بسرّد أية معطيات تتوقّر لديك أو أية وجهات نظر أو كلتاهما معاً ولكن إياك أن تجادل في ما إذا كانت اهتماماتك صحيحة أو دقيقة أو ملائمة. وإذا ما قال لك «إنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً» فعليك أن تقول له: «إنني لا أوافقك على ذلك، أعتقد أن من المهم أن تتحدّث عن الطريقة التي تتعامل بها مع الفنين». أترى؟ إن المسألة ليست على هذه الدرجة من الصعوبة أليس كذلك؟ عليك فقط أن تبقي على كونك رقماً قياسياً محطماً في كل مرة يظهر فيها رد فعل دفاعي.

وعلى أي حال، فإنني لا أفترض بشكل آلي أن كل اعتراض يعتبر دفاعاً، إذ إن بعض الاعتراضات قد تكون شرعية. وإنك قد تفقد حجة قيمة إذا ما كنت تحلق بالطائرة مستخدماً الطيار الآلي كما أنك سوف تخفض من فعالية تدريبك إذا ما تجاهلت الأسباب الصحيحة للمشكلة.

ولنفرض أن جوش يقول: «إن مارجوري هي السبب، أليس كذلك؟ إنها مثيرة للمتاعب بشكل كبير وقد شكتني إلى كل رئيس عمل معنا من الرؤساء» فهل تعلم بذلك؟ أمّن الممكن أن يكون جوش على حق؟ إنني لا أوحى بأنه كذلك، إلا أن «موقفه الدفاعي» قد يكون فعلاً رأياً شخصياً مختلفاً حيال المشكلة التي اعتقدت أنك قد فهمتها.

ما هو الشكل الذي يمكن أن تبدو عليه ردود الفعل الدفاعية

المشكلة ليس لها وجود هذا غير صحيح .
لقد دققت المعطيات .
إن إحساسك خاطئ لا يهمني الأمر .
حتى لو أنها كانت موجودة إلا أنها لا علاقة لها بالموضوع
ليس لدي وقت لهذه الأمور .
ما هو ذلك الأمر الكبير ؟
لا يمكنك أن تعلمني ما يجب علي أن أفعل .
هل أن الأمر هام حقاً ؟
حتى لو أنها كانت موجودة فليس لي خيار في الأمر
إنني بحاجة إلى هذا من أجل المشروع .
لقد أجبرني موعدك النهائي على ذلك .
هناك شيء من الخطأ فيك .
إنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً .
إنك تخطئ في تقدير الموقف .
لديك فرط حساسية .
هناك شيء من الخطأ في الآخرين .
إنك تعمل سمساراً له .
إنها تطلب أكثر مما ينبغي .
عليهم أن يصبحوا أكبر سناً .
هذا نوع من الدلال .
لو كان يقوم بعملها لا أكثر لما كانت لدي هذه المشكلة .
إنه يأخذ الأمر على محمل شخصي أكثر مما ينبغي .
يجب عليها ألا تشعر بمثل هذا الشعور .
عليهم أن يعتدلوا في جلستهم وأن يطيروا بشكل صحيح .

5 - اجعل خط بدئك خطأً مدروساً بدقّة

كما سبق لي أن ذكرت سابقاً، فإن مهمتك الأولى سوف تكون إقناع المشاكس بأن عليه أن يتغيّر بأية حال . وعلى هذا فإن تحديد خط بدئك هو

مسألة حاسمة، وإليك بعض الإمكانيات التي يمكنك تطبيقها في بعض المواقف المختلفة .

- إن تنفيذ الفكرة يساوي في الأهمية الفكرة نفسها، وإلا فإن الأمر يصبح مضيقاً للقدرة على التكوين .
 - هل تعرف ما يعتبره السياسيون أنه واجبهم الأول؟ أن يبقوا مُتَحَبِّين . وهذا أمر معقول . وإنك لن تستطيع أن تؤثر في الناس إذا لم يكن هناك من يصغي إليك وهذا الأمر صحيح هنا أيضاً، إذ إن الناس إذا ما انصرفوا عن الإصغاء فإنهم لن يسمعوا الفكرة العظيمة، نحن أيضاً بحاجة لأن نبقي مُتَحَبِّين .
 - إننا نطلب من الناس أن يقبلوا تحدياً صعباً حقاً، وأنا أعرف أن الأمر يستحق ذلك إلا أن علينا أن نحدّد مقدار ما نطلبه منهم بشكل موزون .
 - إن هذه الفكرة أعظم من أن نخسرها، إلا أننا إذا لم نكن حائزين ثقة الإدارة العليا فإنها لن تسير في أي اتجاه كان!
 - أتعلم، إن فكرتك تجعل التسويق يبدو سيئاً، وأنا أعرف أن ذلك يجب أن يغير من الأمر في شيء إلا أنه يغيّره فعلاً، إننا لا نريد أن نخسر مباراة الرماية بأكملها لأن أنف أحد الأشخاص قد خلع من مكانه .
 - إنك تعرف وأنا أعرف أن هذه الفكرة هي فكرة هامة، وهي ناضجة من أجلنا ولم تنضج على شجرتها لتكون في متناول الجميع، علينا أن نكون أذكياء في ما يخص الكيفية التي نجعلهم فيها يرون ما نرى .
- عندما يصبح لديك خط للبدء، عليك أن تضع قائمة بالنقاط التي تريد تغطيتها: حدّد المشكلة والأسباب التي تجعل من المهم الحديث عنها؛ والمعطيات التي تتوفّر لديك من أجل دعم وجهة نظرك، وما هي الأشياء التي يجب تغييرها وما هي الطريقة التي ستكون مستعداً فيها لتقديم المساعدة .

تجنّب استعمال كلمة «تدريب»

على الرغم من أنني قد استعملت هذه الكلمة مراراً في هذا الفصل، إلا أنني لا أستعملها مطلقاً تقريباً في الأحاديث، إذ تحمل معنى يرتبط بها بشكل كبير إذ إن فيها الكثير من «إنني أعرف أكثر مما تعرف، عليك أن تستمع إلي» وعليك بدلاً من ذلك أن تستعمل بدائل لها مثل القيام بما يأتي:

- طرح بعض الأفكار الأخرى هنا وهناك.
- خيارات الأفكار البارة المفاجئة.
- أخذ الموضوع من منظور مختلف.
- القيام بدور اللوحة المصوّنة التي تركب على الآلة الموسيقية الوترية كي تزيد صوتها وضوحاً وجهازة.

وعلى أي حال، فإن الكلمات ولو كانت من الناحية التوجيهية أقل وصولاً إلى الأعماق إلا أنه لا بد لك من القيام بالتدريب. وإذا ما أبدى المشاكس مقاومة لذلك فقد يتطلب الأمر منك أن تتحوّل إلى التعابير التي توضح بجلاء أن للمسألة طابعاً إلزامياً أو مستعجلاً وقد يتضمن ذلك:

- الحاجة إلى العمل على حل المشكلة.
- تقرير كيفية تجنّب المشكلة.
- تهديد المخاوف.

وتذكر، أنك ولو كنت تفضل أن يكون المشاكس راغباً في التدريب، إلا أن هناك أحياناً يتوجب عليك فيها القيام بتدريبه حتى لو لم يكن راغباً بذلك.

تدريب المشاكس

كما ذكرت في فصل سابق، فإن المشاكسين على الرغم من استعدادهم للتحدّث بصوت عال وبحرية عن أخطاء الآخرين، إلا أنهم قد لا يقومون بذلك في حضور الشخص. إذ إن لديهم مشكلة (كما لدى الكثير من الناس) في مجابهة مسائل العمل بشكل مباشر بدلاً من التحدّث عنها في ممرات مباني المكاتب ومن خلف الظهور. إن المشاكس لا يمارس المكر بالضرورة، بل إنه بشكل موضوعي قد لا يكون مدركاً لكيفية التعامل مع الموقف بشكل مختلف،

ولكن بما أنه يعبر عن رأيه بصوت مسموع إلى حد بعيد، فإن ذلك قد يسبب الكثير من جرح المشاعر إذا ما سمح له بالاستمرار. وإن الخطوات الآتية ستقدم لك المساعدة في تدريبيه.

1 - اصعد بالمشكلة إلى السطح

إن جوش وفتيّة المختبر التابعة له ما زالا مستمرين في خوض معركة مستمرة منذ توليها العمل، فهي تشكو من أنه لا يأخذ بأي من اقتراحاتها، وهو يرى أنها بطيئة في عملها أكثر مما ينبغي إضافة إلى كونها ثرثارة. وكلاهما يحتاج إلى تدريب وسوف تبدأ بـ(جوش)، بعد أن أنجزت فرضك المنزلي المبين أعلاه. والاجتماع الفني على وشك الانتهاء.

أنت :	حسن يا جوش، هل لديك شيء آخر؟
جوش :	كلا، لقد انتهيت.
أنت :	لدي شيء آخر، كيف تسير الأمور بينك وبين (مارجوري)؟
جوش :	على ما هي عليه دائماً، أتمنى لو أنك تتخلص منها.
أنت :	إن مهاراتها نادرة إلى حد بعيد، سيكون من الصعب إيجاد بديل منها.
جوش :	يمكننا بالتأكيد أن نجد شخصاً لا يشكو ويتذمر بشكل دائم.
أنت :	حتى لو تمكنا من إيجاد شخص آخر، إلا أن الوصول به إلى سرعة العمل المطلوبة سوف يؤدي إلى تأخير برنامجنا الزمني. أعتقد أن من الأفضل لكما أن تعملنا على ترسيخ علاقتكما في العمل على أسس أفضل.
جوش :	حسن، هذا عظيم، تحدث إليها في الأمر.
أنت :	سأفعل ذلك، إلا أنني أعتقد يا جوش أنه في مثل هذه المسائل فإن الأمر يحتاج إلى شخصين من أجل رقص التango.
جوش :	هاه؟
أنت :	عندما تسير الأمور بشكل سيء، فإن من الممكن أن يكون هناك الكثير من العصافير التي يمكن إصابتها بضربة واحدة.

جوش : هل تعتقد أنني سوف أتحمّلها لا أكثر؟ إن ما أعطيه هو بقدر جودة ما أحصل عليه.

أنت : إلّا أن هذه هي المشكلة، أليست كذلك؟ إن من الصعب أن تجعل الأمور في وضع أفضل إذا كل شخص لا يفعل أكثر من محاولة أن يثار من الآخر.

جوش : هي التي بدأت بذلك.

أنت : كما تعرف، إن الأمر يشبه موضوع السلام في إيرلندا الشمالية، أقصد أنه كيف يمكن حدوث أي شيء ما لم يقرر أحدهم القيام ببداية جديدة؟

جوش : جميل، سوف أنظف اللوح. والآن هل انتهينا؟

أنت : حسن، إنني سعيد بسماع ذلك، إلّا أنني أعتقد أن الأمر يحتاج إلى ما هو أكثر من النية الطيبة من أجل حل مشكلة كهذه.

عندما تفتتح الحديث، تأكد من أن تذكر لماذا تشعر بأهمية بحث الموضوع «أعتقد أن من الأفضل لكما أن تعملّا على ترسيخ علاقتكما في العمل على أسس أفضل»، وما هو الأثر الذي سوف يخلّفه عدم حل المشكلة «إن ذلك سوف يؤدي إلى تأخير برنامجنا الزمني» قد يكون لدى جوش فكرة عن الاتجاه الذي تريد أن تؤدي إليه بهذا الحديث، فيعمد إلى محاولة قطع الطريق عليك، وهذا نوع من رد الفعل الدفاعي يجب توقعه، وعلى أي حال فإنك لا تستطيع التوقف عند هذا الحد، إذ إنه بمجرد أن تعود مارجوري إلى إزعاجه من جديد فإن الثأر سوف يعود وبأقصى الزخم، ولا يمكنك أن تأخذ بما أكده لك من أن فأس الصراع قد طُمرت.

سوف تلاحظ أيضاً أن جوش يحاول أن يحوّل مجرى الحديث نحو دور مارجوري، وهذا أمر يمكن فهمه إذ إن مارجوري هي المشكلة من وجهة نظره. وعليك أن تسلّم بأن هناك مشكلة من كلا الطرفين «يمكنني أن أتحدث إلى مارجوري»، ولكن عليك أن تتابع التركيز على مسؤولية جوش في حل المسألة.

2 - قم بالتدريب

لقد كان لدى جوش رد فعل دفاعي تجاه محاولتك فتح الموضوع، ولكن لا تدع ذلك الأمر يردعك عن المحاولة، تابع التحرك إلى صلب المسألة، وهي مساعدته على تعديل سلوكه.

- أنت : ما هو الشيء المختلف الذي يمكنك القيام به من أجل تحسين الأمور؟
جوش : أنا لست المشكلة.
- أنت : جوش، إذا كان الأمر يحتاج إلى شخصين من أجل رقص التانغو فإن على كل منهما أن يعمل على ذلك.
- جوش : حسن، لو أنها تفعل ما أقول فقط دون أن تتجادل...
- أنت : جوش، إنني أسألك أنت عما يمكنك أن تفعله ولا أسأل مارجوري.
- جوش : سام، إنها مارجوري...
- أنت : آسف يا جوش، إنني لا أقبل ذلك، أعتقد أن هناك دوماً شيئاً ما يمكننا القيام به.
- جوش : مثل ماذا؟
- أنت : على سبيل المثال، لقد قلت إن مارجوري تتجادل معك...
- جوش : بشكل مستمر.
- أنت : ما رأيك في أن تشرح لها الأسباب التي تجعل اقتراحاتها غير قابلة للتطبيق بدلاً من أن تستخف بها؟!
- جوش : ليس لدي ما يكفي من الوقت كي أشرح لها عملها.
- أنت : والذي هو؟
- جوش : أن تقوم بما أقول لها.
- أنت : كلا يا جوش، إن هذا ليس صواباً، إن مارجوري فتية ماهرة وهي قادرة على إعلامنا إذا ما سارت الأمور في طريق خاطئ.
- جوش : لن يسير أي أمر في طريق خاطئ إذا ما التزمت بالقيام بما يُطلب منها فقط.
- أنت : جوش، إنني بحاجة إليك من أجل حل هذا الوضع بشكل يناسب الجميع.
- والحل يبدأ بأن تستمع إليها.
- جوش : ولكنها اقتراحات سخيفة يا سام.

- أنت : كلها سخيفة؟ ألم تبين لك مارجوري أن نسب التفاوت المسموح به في المنظومة الفرعية (ب) كبيرة إلى حد بعيد؟
- جوش : حسن، لقد كانت تلك هفوة حظ .
- أنت : وكيف لك أن تعرف أنه ليس لديها الكثير منها؟
- جوش : أقول لك، لقد كان ذلك مجرد تخمين .
- أنت : هيا يا جوش، إنك تعرف أن ذلك غير صحيح، لقد أنجنتنا مارجوري من الأذى، وقد تكون قادرة على القيام بما هو أكثر من ذلك إذا ما لقيت آذاناً صاغية .
- جوش : سام، ليس لدي الوقت .
- أنت : كم من الوقت يتطلب الأمر؟ ما الذي قلته لها في المرة الماضية؟
- جوش : عندما طرحَ اقتراحاً سخيفاً؟ لقد قلت لها ذلك .
- أنت : هل قلت لها أن اقتراحها سخيف؟
- جوش : طبعاً .
- أنت : ولكن لم كان الاقتراح سخيفاً؟
- جوش : سام، إنك غير قادر على فهم الأمر، إن ذلك يتجاوز قدراتك بكثير .
- أنت : قد يكون الأمر كذلك، ولكن مارجوري هل هي قادرة على فهمه؟
- جوش : قد تكون قادرة على ذلك .
- أنت : إذن ما هي المشكلة في شرح الأمر لها .
- جوش : إن ذلك مضیعة للوقت، فلماذا أزعج نفسي؟
- أنت : لأنها كلما حصلت على المزيد من الشرح كلما كان بإمكانها أن تقدم لك الأفضل، وذلك أمر لا يمكن لها أن تقدره ما لم تفهم السبب في عدم ملاءمة اقتراحاتها .
- جوش : يا إلهي، إن في ذلك مضیعة هائلة للوقت .
- أنت : ولكن أليس في الشجار معها مضیعة للوقت أيضاً؟
- جوش : حسن، نعم وهذا هو السبب الذي من أجله يتوجب التخلص منها
- أنت : جوش، هل لك أن تحاول شيئاً ما؟ خلال الأسبوع المقبل فقط، حاول أن تفسّر لها السبب في أن شيئاً ما لن ينجح، جرب ذلك فقط وانظر في ما إذا كان سيؤدي إلى اختلاف الوضع .
- جوش : إنني لا أرى
- أنت : جوش، أريد منك أن تجرب ذلك، هل ستفعل؟
- جوش : آه، حسن، إذا كان ذلك يعني الكثير بالنسبة لك .

كان من الممكن أن يستمر هذا الحديث لفترة أطول، إذ إن ذلك يتوقف على درجة الموقف الدفاعي الذي كان عليه جوش، ومدى مهارته في نشر ستائر الدخان، وقد جعلت من جوش شخصاً غير محنك إلى درجة كبيرة في كلتا الحالتين كي أختصر بعضاً من المواقف الحرجة، إلا أنك تدرك المغزى. وعليك أن تتوقع أن يكون التدريب مزخرفاً باعتراضاته المتواصلة حول القيام به أصلاً.

من الأفضل دوماً أن تبدأ بسؤال الشخص عما يقترح حول ما يمكن القيام به من أجل حل المشكلة، فإذا ما اقترح شيئاً قابلاً للتطبيق (أي أن لا يقترح) «إذا ما التزمت القيام بما يطلب منها فقط»، فإنك تكون قد انطلقت إلى الأمام مسبقاً نظراً لأن الاحتمال الأكبر هو أنه سينفذ حلاً من عنده.

ولكن عليك أن لا تفاجأ إذا لم يكن قادراً على ذلك، أو أنه لا يريد القيام به. ويمكنك أن تجبره على المشاركة في الحديث إلا أنه ليس بإمكانك أن تجعله راغباً في حل المشكلة. وقد يتطلب الأمر منك أن تأتي باقتراح من عندك من أجل التغيير، وعلى أي حال، فإن عليك أن تتوقع أنه بمجرد أن تأتي بالاقترح فإن جوش سوف يرفضه حالاً، وقد يضطرك الأمر إلى أن تنفق من الوقت أكثر مما تعتقد أنه معقول في شرح سبب أهمية تفسير الأسباب الكامنة وراء تصرفاته.

إن من غير المحتمل أن يقوم جوش بأي عمل عندما تتحدث إليه لأول مرة سوى العودة إلى حديثه عدة مرات. وقد يحتاج الأمر منك إلى إعادة الحديث معه بضع مرات قبل أن يظهر على شاشة الرادار الخاصة به ومن المحتمل أن يكون التقدم بطيئاً بسبب مقاومته للأمر. إلا أنه عندما يبدأ بالاستماع إليك بشكل أفضل فإنه قد يرى أن هناك شيئاً ما في ما تقوله، وعليك أن لا تتوقع منه الإقرار بذلك («سام، لقد غيرت حياتي بشكل كامل، لا أعرف كيف أشكرك»)، إلا أنه إذا كان عرف في أعماقه أن الأمور بحال أفضل فإنه قد

يصبح أقل مقاومة للتدخلات اللاحقة، إنه لن يصبح متلهفاً لها بل إنه سوف يصبح أقل مقاومة لا أكثر.

وعلى أي حال، فإنك قد تصل إلى نقطة يكون حملها فيها على التغيير نصراً له ثمن باهظ. أي أن الضرر الذي سيلحق بعلاقتك به كبيراً إلى درجة تصبح فيها تلك العلاقة أكثر سوءاً مما كانت عليه قبل أن تبدأ. ومن الواضح أنك لا ترغب في الوصول إلى تلك النقطة، ولذلك فإن عليك أن تنتبه إلى أن عليك التراجع إذا ما وجدت أن المقاومة كبيرة جداً.

ومن حسن الحظ، فإن علامات المقاومة لدى أشخاص من نوع جوش لا يحتم أن تكون لطيفة، إنه قد يجادل بشكل عنيف، وعندما يقوم بذلك عليك أن تقيس مدى شدة مشاعره. فإذا ما كان فرّض التغيير أو حتى فرّض الحديث سيزيد من احتمالات أن يبتعد أو أن يتوقف عن المساهمة، فإن عليك أن تقرّر ما إذا كانت المخاطرة تستحق ذلك، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن عليك أن تجد طريقة للخروج من الحديث بشكل لبق. وعادة فإن الموافقة على آخر ما قاله المشاكس تؤدي المطلوب كما في الوضع الآتي:

«سام، هذا أمر سخيف، إن فنيي المختبر هم من النوع المنتحّب منذ الولادة، وإذا ما قمت بمجرد تجاهلهم فإنهم قد ينسحبون أو يلزمون الصمت». «آه - إذن هذا هو الشكل الذي تعتقد أنه الأكثر ملاءمة».

«قطعاً، إياك أن تعيد التفكير بهذا الأمر».

ومن ثم فإن عليك أن تنسحب، ولكن تذكر أن عليك أن لا تتراجع إلا إذا وجدت أن الثمن قد أصبح أكبر من الفائدة المحتملة، وعليك أن تتوقع بعض المقاومة والمواقف الدفاعية، وعليك ألا تنسحب اليوم كي تخوض المعركة في يوم آخر إلا إذا ما وصلت المقاومة، أو المواقف الدفاعية إلى نقطة الأزمة، وعليك أن تتذكر دوماً أن كلاً من روما والعلاقات لم تُبنَ في يوم واحد.

استخدام الاستعارات التي يجب تذكرها

قد يستعمل المشاكس التابع لك ما يملكه من ذكاء كي يأتي بطرق مبتكرة جداً من أجل انتقاد خصومه، وقد توصلت من خلال التجربة المؤلمة والخطأ إلى أن ترميم الأسوار يصبح أمراً بالغ الصعوبة عندما تكون هناك إهانات يجدر تذكرها. وعلى سبيل المثال، فإنني في بدايات عملي كمديرة قلت لأحد الموظفين لدي أن كل ما يفعله هو التذمر. وقد شبهت عمله بما تفعله البقرة عندما تلقي بأقراص روثها على الطريق ثم تتابع سيرها. ملاحظة إلى أهالي الأقاليم الجنوبية: إن القرص هو ما يستعمله لاعبو الهوكي إذ أنهم يدفعونها على الجليد (باستخدام مضارب خاصة)، أما الأقراص التي تتركها الأبقار على الطريق فإنها تتجمد في الشتاء، ويستعملها الأولاد أحياناً في لعب الهوكي. كما قلت ذات مرة لإحدى الموظفات أن إعطاءها أية وثيقة من أجل وضعها في الإضبار يشبه إرسال تلك الوثيقة إلى ثقب كالكوتا الأسود، ولم ينسَ أي من هذين الشخصين تلك العبارات مطلقاً. وعلى هذا فإن عليك أن تشجع المشاكس على استخدام الكلمات التي لا يجدر تذكرها عندما يتحدث، إن ذلك أفضل صدقاً.

3 - اطلب التغيير

إنك كنت تدعم التغيير في المراحل السابقة، وقد يكون ذلك كافياً أحياناً، إلا أنه إذا لم يكن طلب التغيير كافياً فإن عليك أن تطلبه. إن التغيير أمر صعب، وإذا ما أراد جوش أن يفعل ما تطلبه منه فإن عليه أن يتجاهل ردود الفعل التي تثور في داخله وأن يأخذ الطريق السهل. إلا أنه في الوقت الذي يكون فيه ذلك هو الطريق الأكثر إنتاجية، إلا أنه ليس الطريق الواضح في غمرة تبادل الإشارة بأصابع الاتهام، كما أنه (ولنواجه هذا الأمر) ليس الأكثر إرضاء من الناحية العاطفية.

إن الفوز على الخصم أكثر جاذبية من التغيير الشخصي، ولكن إذا ما كان ذلك يسبب مشكلة أساسية فإن عليك أن تعالج الأمر، وعليك أن لا تكتفي بدعم التغيير لا أكثر بل إن عليك أن تطلبه.

جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟	أنت:
بالتأكيد.	جوش:
كيف تسير أمورك يا مارجوري؟	أنت:
قد تكون أفضل من ذي قبل.	جوش:
كنت أظن أنكما سوف تقومان بتجربة شيء جديد.	أنت:
لقد فكرت بالأمر، إنه لن ينجح، أقصد أن مارجوري لن تتوقف عن طرح المقترحات السخيفة، ترى هل ستتوقف؟	جوش:
دعنا نقتصر على دورك، هل حاولت أن تشرح لها السبب في أن مقترحاتها لن تنجح؟	عليك أن تذكره بما أنت:
كلا، لا فائدة من ذلك.	اتفقت عليه معه.
وكيف لك أن تعرف ذلك إذا لم تحاول؟	جوش:
ما الفائدة؟ على كل فإن كل شخص قد وُلد حاملاً نفس الدماغ الذي يحمله الآن.	أنت:
كيف لك أن تعرف أن مساعدتها على تفهم الأمور لن يجعلها أفضل حالاً في عملها؟	جوش:
آه، هيا، لماذا يجب أن يجعلها ذلك أفضل حالاً؟	أنت:
ولكن إن لم تحاول فكيف لك أن تعرف؟	جوش:
سام، ليس لدي وقت.	أنت:
جوش إنني جاد فعلاً حول هذا، إن مارجوري أغلى من أن نخسرها لمجرد أنه لا يوجد من يستمع إليها.	تابع التركيز على سلوكه
إنني لا أكبل يديها.	جوش:
إنني لا أطلب منك أن تفعل ذلك ولا أريد أن أفعل ذلك بنفسني، ولكن إذا لم أر أي تحسن فسوف أضطر إلى الموافقة على طلب النقل الذي تقدّمت به.	أنت:
	اجعل الطلب واضحاً

جوش:	هذا جميل، إذن يمكن لنا استبدالها بشخص أفضل.
أنت:	كلا، لا أرى ذلك يا جوش، وفي المقام الأول فإن ما تملكه من مجموعة المهارات نادر إلى حد كبير، وإذا ما كنت غير قادر على التلاؤم مع مارجوري، فإنني لا أرى أن بإمكانك القيام بما هو أفضل مع شخص غيرها.
جوش:	لا يمكنك أن تفعل ذلك! من الذي سيقوم بالعمل المتعب؟
أنت:	سؤال جيد.
جوش:	لا يمكنك أن تفعل ذلك معي.
أنت:	جوش، إن كل ما أطلب منك القيام به هو أن تشرح لها قراراتك، ما هو مدى الصعوبة في ذلك؟
جوش:	إن ذلك هو مجرد مضيعة للوقت.
أنت:	هل ستحاول؟
جوش:	حسن، حسن ولكن بشرط أن تعدني بأنه يمكنني أن أحتفظ بمارجوري.
لا توافق على الجائزة أنت:	كلا، إذا كانت مارجوري تريد ترك العمل فإن علي أن أبذل ما بوسعي لإبقائها، وإذا كان تركها العمل يعني نقلها إلى عمل آخر فإنني سوف أقدم لها ما تطلب، ما لم تقرّر البقاء معك.
جوش:	هذا ابتزاز.
أنت:	هيا يا جوش، لا عليك سوى أن تخبرها بأن اقتراحاتها لن تنجح، أصدقك القول بأن ذلك لن يكون بمثل تلك الصعوبة.

إن هذه الأحاديث لا تكون سهلة على الإطلاق، وخاصة مع الشخص الذي يكون مقتنعاً تماماً بأنه ليس له دور في المشكلة. وقد يتطلب الأمر منك اللجوء إلى التعامل دون تساهل من أجل أن تدفعه ليحاول تجربة سلوك جديد

فقط . إنك محصور بين الصخرة والموضع القاسي ، إذ إنك غير قادر على تحمّل خسارتك لجوش ، وبنفس الوقت فإنك غير قادر أيضاً على تحمّل خسارتك لفنيي المختبر لمجرد أنهم يعاملون بشكل جائر .

إذا كنت قد وصلت إلى هذه المرحلة مع جوش وقرّرت أن عليك الإصرار على شيء من تغيير السلوك مهما كان ذلك التغيير ضئيلاً ، فلا تتوقع أن ذلك سيعجبه . إنني أعرف أن ما سأقوله يبدو سخيلاً ، إلا أن المدراء غالباً ما يستمرون في الجدل بشكل لا نهاية له على أمل أن شيئاً مما يقولونه سوف يجعل جوش يصرخ بأعلى صوته قائلاً : «يا إلهي ، إن ذلك لم يخطر ببالي ، إنك على حق ، لقد كنت عسيراً إلى حد كبير ، وسوف أعمل على تصحيح طريقي» ، وإنك إذا ما كنت تكافح من أجل حصول ذلك ، فإن عليك أن تنتظر وقتاً طويلاً حتى يبلغ ذلك المغرور سن الرشد . وطالما أنك قد أوضحت السبب في حاجتك إلى التغيّر وما هو التغيّر المطلوب ، وأفسحت له الوقت الكافي كي ينفّس عما بداخله فتكون قد قمت بواجبك .

وإذا ما كان عليك أن تدفعه على هذا الطريق فعليك أن تتوقع أنه لن يتوقف عن التذمّر طول الطريق ، وحتى لو أصبح حاذقاً تماماً في مهارته الجديدة بل قد يكون من المحتمل أنه أصبح يرى فائدها ، إلا أنه لن يتوقف عن الشكوى من المدير الذي يجبره على القيام بما لا يريد القيام به ، وفي هذه الحالة فإن عليك أن تستوعب الأمر ، وأن تقبل بالفكرة التي تقول بأن الإدارة ليست مباراة في اكتساب الشعبية .

وبالمناسبة ، فإن عليك أن لا تهدد بنقل مارجوري إلى عمل آخر أو بأية عقوبة أخرى ما لم تكن مستعداً لتنفيذها ، وإذا لم تقم بالتنفيذ عندما يصل الضغط إلى مرحلة الدفع العنيف ، فإن جوش سوف يدرك (وله الحق في ذلك) بأنك تقول ما لا تفعل مما سيجعل الأمر حتى أكثر صعوبة في المرة التالية التي

يدور فيها مثل هذا النوع من الحديث. وعلى هذا، فإن عليك أن لا تُخرج سوى المطارق التي تكون مستعداً لاستخدامها في تثبيت المسامير.

4 - تابع حتى النهاية

إن المتابعة حتى النهاية هي أمر آخر من الأمور التي يكره المدراء القيام بها، وهم لا يجيدونها عادة وهناك نفور يمكن فهمه منها.

إن جزءاً كبيراً من عمل الإدارة يقوم على أساس أعطيك القليل وتعطيني القليل، وليس من المريح العودة إلى طرح الموضوع نفسه. وقد تكون المتابعة لا أكثر من تكرار لتوقعاتك وليس من الضروري أن تكون سلبية، فقد تكون على شكل ثناء على الجهد الذي يقوم به جوش، إلا أنها عادة لا تكون مجرد تسلية. وعلى أية حال، فإنك إذا ما حصلت على السلوك المطلوب، فإن عليك أن تتأكد من حدوثه، وإلا فإنك تثبت على نفسك بأنك تجعل من تل وكر الخلد جبلاً. وعلى أي حال، أليس من الأفضل أن تعرف أن هناك مشكلة بدلاً من أن تقوم بجمع أزهار الربيع وأنت مبتهج تفترض أن كل شيء هو في أحسن حال؟ إنك سوف تلقى الصفح إذا ما أغريت على القول: «دعني أفكر في الأمر».

مثال آخر

إن الموضوع قيد البحث موضوع صعب، لذلك دعني أقدم لك مثلاً آخر وهو يتعلق بجوش من جديد، وسنعود في هذه المرة إلى تلك المواجهة التي لا تنسى مع مديره العام. ولنفرض أنه لم يتم بإرسال رسالة البريد الإلكتروني إلى Aveno والتي كان يفترض أن يشرح له فيها أنه قد أساء فهم ما حدث. إلا أن الأمور قد هدأت ولم يعد هناك من يتحدث عن الاعتذارات وما إليها بعد الآن. وعلى أي حال، فإنك تدرك أن عليك التحدث إلى جوش حول الطريقة التي يجب أن يرجع بها إلى الإدارة العليا. إنه يقوم بها بشكل متكرر جداً وصريح

إلى حد كبير وبما لا يجعله بعيداً عن التعرّض لبعض المضاعفات . في نهاية المطاف لنقم بالعمل التحضيري .

1 - حدّد المشكلة بشكل دقيق

إن هذه المسألة هي على الأقل مسألة سهلة ، إن جوش ينتقد الأشخاص ذوي المراكز العليا على أساس أنه ليست لديهم مشاعر إنسانية . وإن استخدام أوصاف وجمل مثل « غبي » و « إنك لا تدرك الفكرة الجيدة حتى لو عضّتك في أنفك » ، يجعل من المستبعد تخصيص التمويل للمشروع من قبل الأشخاص ذوي المراكز العليا ، والذين يتم توجيه النقد إليهم . وهذا الأمر قد يكون واضحاً بالنسبة لك ! وليس كذلك بالنسبة إلى جوش .

2 - حدّد المدى الذي تريد أن تذهب إليه في الضغط

هل أن الأمر هو من نوع « الالتصاق بالجدار » أم أنه مجرد « أتمنى لو أنك لا تفعل ذلك » ؟ إنك تعرف الموظفين التنفيذيين لديك أكثر مما أعرفهم ، فإنهم إذا كانوا سينتقمون بسبب تعرّضهم للإزدراء الشخصي ، فقد يكون عليك أن تلجأ إلى الجدار ، أما إذا كان بمقدورهم الارتفاع فوق الإهانة العرضية فإن الأمر يبقى جديراً بالحديث عنه ، ولكن عليك ألا تذهب إلى المدى الذي تذهب إليه عند طلب التغيّر .

3 - عرّف التغيّر المطلوب في ما يتعلّق بالسلوك

ما هو الشيء الذي تريد من جوش أن يقوم به بشكل مختلف ؟ هل هو عدم إطلاق النعوت على المدير العام ، بالطبع ، ولكن هل تطلب منه أكثر من ذلك ؟ هل تريد منه أن يكون مهذباً (وهو أمر قد يكون صعباً) أم تريد منه أن يكون أحسن إصغاء (ومع هذا فإن ذلك يبقى تحدياً) ، أم أن يساعدك في الترويج للفكرة (عظيم ، ولكن ما هو الاحتمال في ذلك ؟) ؟ إن كلاً من هذه الإمكانيات سوف يؤدي إلى نوع مختلف من الحديث . لنبق في عالم الممكن

ولنقل إنك ستكون سعيداً لو أنه أحجم فقط عن الإساءات اللفظية للأشخاص ذوي المناصب العليا سواء كان ذلك في مواجهتهم أو في غيابهم .

4 - عيّن رد الفعل الدفاعي المحتمل

لقد خيل إلى جوش أن المواجهة التي حدثت بينه وبين Aveno كانت مواجهة نظيفة إلى حد بعيد، وعلى هذا، فإن ردود فعله الدفاعية وتجاوبك معها قد تكون على الوجه الآتي :

رد الفعل الدفاعي	الاستجابة المحتملة
وما هو الأمر العظيم في «إنه يمسك بخيوط كيس الدراهم، وعلى هذا فإذا ما رأى أن ذلك؟	الأمر عظيم، فإن ذلك يعني أنه عظيم» .
إنك تفكر به بشكل أكثر مما «قد يكون الأمر كذلك، إلا أن من المخجل أن تخسر كل ما يستحقه .	فعلته بسبب بضع كلمات فقط» .
إنه يأخذ الأمر على محمل «محمّل، إلا أن كلاً منا لا يستطيع التحكم في ذلك الأمر، شخصي بأكثر مما ينبغي وإذا ما كان سيأخذ الأمر على محمل شخصي مما سيؤثر على تمويلنا، ألا يستحق ذلك أن نولي اهتمامنا للأمر»؟ .	

5 - إعمل على تحديد خط بدئك بشكل دقيق

كيف تريد أن تفتح هذه العلبة المليئة بالديدان؟ لنر ذلك عن طريق الانطلاق في الحديث .

أنت :	مرحباً يا جوش، هل لديك دقيقة من الوقت؟
جوش :	نعم، أظن ذلك، إنني أنتظر تشغيلاً اختبارياً .
أنت :	عظيم، إنك تعرف أن علينا إعادة عرض المشروع خلال ما يقرب من الشهرين .
جوش :	نعم، وأرجو أن يكون قد نشأ لديهم بعض العقل قبل ذلك .

هل تعرف أن ما قلته لتوك هو ما أردت أن أكلمك فيه .	أنت :
ماذا؟	جوش :
اللغو حول نشوء بعض العقل .	أنت :
آه يا سام ، لقد كان الأمر مجرد دعاية ، عليك أن لا تشوّه كل الأمور .	رد فعل دفاعي ، دعه جوش :
أعرف ذلك ، إلا أن الآخرين لا ينظرون إليها بهذه الطريقة وقد يشعرون بالضيق إلى حد كبير .	ياخذ مجراه . إطرح المشكلة أنت :
حسن ، إنها مشكلتهم أليس كذلك؟	جوش :
أعتقد أنها مشكلتنا نحن أيضاً ، نحن بحاجة إلى دعمهم ولا نريد أن نخسر هذا الدعم لمجرد أن شخصاً ما قد تلقى إهانة بنعته بإحدى الصفات .	إشرح سبب أهميتها أنت :
حسن ، ما الذي تريدني أن أفعله؟	المزيد من رد الفعل جوش :
أبدأ ، إلا أن هناك فرقاً بين التملق وبين عدم جرح مشاعر الناس .	الدفاعي أنت :
آه ، هيا يا سام ، إنني أقول لك الأمر على ما هو عليه ، إن أولئك الشباب هم الذين يكسبون الدولارات الكثيرة ويجب أن يكونوا قادرين على أن يأخذوها .	جوش :
لا أخالفك الرأي ، ولكن ماذا يكون الأمر إذا ما قرر أحدهم ألا يفعل ذلك؟	أنت :
كما قلت لك ، إنها مشكلته هو ، أليس كذلك؟	جوش :
حتى لو كان ذلك يعني أن يقرّر عدم دعم التمويل؟	أنت :
لا يمكن له أن يفعل ذلك ، سيكون أمراً غريباً .	جوش :
أوافقك على ما تقول ولكن لم المخاطرة؟	أنت :
لا يجب أن يكون ضدي بأية حال لمجرد أنه لا يستطيع أن يتحمّل بعض مساوئ الناس .	إعمل على إقناعه جوش :

إن الرقم القياسي الذي أنت :	أوافقك على ذلك ، ولكن لِمَ المخاطرة؟
تم تجاوزه فعّال هنا	
جوش :	هل تعتقد أن هناك من يبلغ به الغباء حد إهمال فكرة عظيمة لمجرد أن أنفه قد انخلع من مكانه؟
عودة ثانية إلى الرقم أنت :	إنني لا أقول أن هناك من يفعل ذلك . ولكن هل يستحق الأمر القيام بمخاطرة؟
القياسي الذي تمّ تجاوزه	أليس ذلك غباء؟
جوش :	ولكن هل هو غباء حقاً؟
أنت :	حسن ، قد لا يكون غباء ، إذن أتريد مني أن أغلق؟
جوش :	كلا ، ولكن هل سيكون من الصعب عليك أن تتوقف عن تسميتهم بالأغبياء؟
أنت :	لكن ذلك صحيح!
جوش :	لست متأكداً من أنني أوافقك على ذلك ، ولكن حتى لو كان الأمر كما تقول ، إلا أن هناك الكثير من الأشياء التي تكون صحيحة دون الحاجة إلى أن نفرك أنوفهم بها . وإذا كان وزنك يزيد عن الحد بما يقارب الرطلين ، فهل أنت بحاجة إلى من يذكرك بذلك على الدوام؟
أنت :	أظن أنني لست بمثل هذه الحاجة ، حسن ، حسن وهكذا فقد يكون بإمكانني التخفيف من لهجتي قليلاً .
جوش :	عظيم ، وكيف سيكون ذلك برأيك؟
أنت :	حسن ، سوف أترك الدعابات حول الغباء . يبدو ذلك حسناً ، هل تظن أنك قد تكون قادراً حتى على إيجاد طريقك إلى التفكير بأنهم ليسوا أغبياء ولكن لديهم مجرد تحديد مختلف للأولويات؟
جوش :	إنني لا أقتنع بذلك ، سأتوقف عن القول بأنهم أغبياء ولكنني لن أتوقف عن الاعتقاد بذلك .
أنت :	حسن ، لقد اعتقدت أن علي أن أحاول .
جوش :	محاولة لطيفة ولكنك لم تحصل مقابلها على سيكار .

يمكنك أن تلاحظ أنه لا يوجد لدى جوش سوى خيارين: أن يتملق أو أن يصرح بما يعتقد به. وإذا ما كان ذلك صحيحاً، فإننا قد نأخذ بالخيار الذي أخذه، إنك تحاول أن تجعله يرى اللون الرمادي والإمكانيات الأخرى التي تمكنه من أن يبقى مخلصاً لقيمه دون أن يقوم بالتهجم على رؤسائك.

وكذلك فإن عليك أن تساعد جوش على أن يفهم أن الفارق يكمن في كيفية تأثيره على الآخرين. إن الأمر العظيم في ما يتعلق بالأشخاص من أمثاله هو أنهم يتمتعون بتركيز كبير في داخلهم، وهم ليسوا بحاجة إلى من يحثهم أو يترلف إليهم من أجل أن يقوموا بالعمل في المسائل التي يهتمون بها. ولكن بما أن دوافعهم تنطلق بشكل رئيسي من داخلهم، فإنهم قد لا يجدون قيمة كبيرة لتقدير مدى الأثر الذي تتركه أفعالهم وأقوالهم في الآخرين، وإنه قد يحتاج إليك من أجل إيضاح الأثر الذي يتلقاه حتى قبل أن يخطر في باله تغيير ذلك الأثر.

لقد قمت بدور الرقم القياسي الذي تم تجاوزه عدة مرات في الحوار الآنف الذكر. وهذا الأمر قد يكون فعالاً جداً. إذ إنك تعيد تكرار النقطة الهامة بغض النظر عما قد يشير الشخص الآخر. إن جملة الرقم القياسي الذي تم تجاوزه لها أهميتها، إلا أنها عندما تكون على شكل «افعل هذا الشيء لأنني أطلب منك فعله» فإن احتمالات نجاحك تكون ضئيلة. وعلى أي حال، فإن الجملة أو الحجة التي تحدث ثغرة في درع جوش مثل «هل يستحق الأمر القيام بمخاطرة» قد تؤدي بك إلى نتيجة ما.

وكما ذكرت سابقاً، فإنك قد لا تحصل على السلوك المتفق عليه في بداية الأمر، وقد تحتاج إلى إعادة الكرة والقيام بمحاولة التغيير المطلوب. وعلى أي حال، فإنك قد طرحت الموضوع بطريقة لم تجعل شعر جوش يقف أو على الأقل ليس لفترة طويلة. وهذا ما سوف يجعل الأمور أكثر سهولة عند استئناف أحاديث متابعة الموضوع.

الخلاصة

إن تدريب الأشخاص الذين لا يرغبون في أن يدرّبوا قد أصبح من الأمور الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير، وتتفاقم صعوبة التدريب عندما يكون الشخص على قناعة بعدم وجود مشكلة، وهو في الوقت نفسه شخص أكبر قيمة من أن نخسره. إلا أن التدريب هو أيضاً أحد أكثر الأمور التي تقوم بها أهمية، لا من أجل سلسلة سير العمل في القسم فحسب، بل لصالح الشخص الذي يتم تدريبه أيضاً. وقد لا يشكر الشخص على قيامك بتدريبه إلا أن ذلك التدريب يؤدي إلى توسيع آفاق مهارته.

إن التدريب يقدم لهم طرقاً أخرى للتعامل مع المشاكل ويرفع من قيمتهم كموظفين وعلى الرغم من صعوبة التدريب، إلا أن له فوائد على المدى البعيد والقريب معاً، وعلى الرغم من صعوبته أيضاً، إلا أنه لا يعتبر أمراً عظيماً إذا ما قُورن بالتعامل مع المشاكسة الخفية وهو موضوع الفصل التالي.

النقاط الرئيسية

- إن المشاكس الذي يبتعد عن المعايير بشكل كبير يشكل تهديداً خطيراً لفعاليتك.
- عليك أن تقنع المشاكس بأنه يحتاج إلى مهارات لها علاقة بعمله.
- يتطلب التحضير للتدريب تحديد المشكلة بدقة وتعيين التغيير المطلوب، وتحديد المدى الذي تذهب إليه في الضغط، وتوقع ردود الفعل الدفاعية المحتملة بل إنه يتطلب حتى ممارسة خطوط البدء الخاصة بك.
- يتضمن تدريب المشاكس الصعود بالمشكلة إلى السطح وطلب التغيير والمتابعة.